



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, COMERCIALES Y
DERECHO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
MARKETING**

TESIS

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE, 2017**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**AUTOR:
QUINTANA TANTALEAN, ROSA YSABEL**

**ASESOR:
POMPEYO MARCO ARAGÓN ALVARADO**

Línea de Investigación:
Comportamiento de Desarrollo organizacional

Chiclayo – Perú

2019

Firma del Asesor y Jurado de Tesis

Asesor

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Presidente

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez

Secretaria

Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Vocal

Dedicatoria

Dedicado a mi madre Elva, por la ayuda que
día a día me brindo durante estos 5 años,
por sus palabras de aliento, por confiar en
mí.

A mis hermanos por el apoyo
recibido a pesar de la distancia,
por sus consejos, que fueron de
mucho ayuda en este largo
caminar.

Agradecimiento

A Dios por darme la vida, la salud y las fuerzas necesarias a diario cuando me sentía cansada; por sus múltiples bendiciones derramadas en mi familia.

A mis profesores por dejarme grandes conocimientos para desarrollarme exitosamente en el campo laboral.

Índice

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
I. Introducción	1
1.1. Justificación	2
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
II. Marco teórico.....	3
2.1. Antecedentes bibliográficos	3
2.2. Base teórica	7
2.2.1. Comunicación organizacional	7
2.2.2. Comunicación formal e informal	8
2.2.3. Funciones de la comunicación organizacional	9
2.2.4. Dirección del flujo de la comunicación	10
2.2.5. Barreras de la comunicación eficaz	11
2.3. Definición de términos básicos	13
III. Materiales y métodos	15
3.1. Variable y operacionalización de variables	15
IV. Población y muestra en estudio.....	17
V. Método, técnica e instrumento de recolección de datos.....	18
VI. Procesamiento de datos y análisis estadístico	18
VII. Resultados	19
Introducción	44

Justificación	44
Misión	45
Visión	45
Valores	45
Objetivo general	46
Objetivos específicos	46
Análisis foda	46
Matriz FODA	48
VIII. Discusión.....	54
IX. Conclusiones	56
X. Recomendaciones	57
XI. Referencias bibliográficas.....	58
XII. Anexos	61
Anexo N° 1	61
Anexo N° 2.....	63
Anexo N° 3:.....	65

Indicie de tablas

Tabla 1: Trabajadores por Género	19
Tabla 2: Áreas de Trabajo.....	20
Tabla 3: Información de Funciones y Responsabilidades del Puesto Laboral.....	21
Tabla 4: Conocimiento sobre los objetivos trazados.	22
Tabla 5: Dirección y coordinación con los empleados.	23
Tabla 6: Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente.....	24
Tabla 7: Asignación de objetivos a los empleados para el crecimiento de la organización.	25
Tabla 8: Los gerentes proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo	26
Tabla 9: Información sobre políticas y procedimientos organizacionales.....	27
Tabla 10: Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo	28
Tabla 11: Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivos del puesto de trabajo	29
Tabla 12: Los empleados dan a conocer como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general	30
Tabla 13: Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización.....	31
Tabla 14: Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente.....	32
Tabla 15: Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas ougerencias	33
Tabla 16: Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales	34
Tabla 17: La comunicación en el mismo nivel es rápida.....	35

Tabla 18: Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel	36
Tabla 19: El área cuenta con equipos multifuncionales.....	37
Tabla 20: Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan por mérito propio en el trabajo	38
Tabla 21: Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa.....	39
Tabla 22: La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización..	40
Tabla 23: El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales.....	41
Tabla 24: Utilizan el correo electrónico de manera frecuente para informar algo	42
Tabla 25: Le parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse.....	43

Tabla de Figuras

Figura 1: Porcentaje según Género de los trabajadores de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.....	19
Figura 2: Área donde desempeñan sus labores los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, 2017	20
Figura 3: Información sobre las funciones del puesto y los límites de responsabilidades	21
Figura 4: Porcentaje de personal que tiene conocimientos sobre los objetivos trazados.....	22
Figura 5: Dirección y coordinación con los empleados sobre las tareas a realizar.....	23
Figura 6: Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente	24
Figura 7: Asignación de objetivos a los empleados para el crecimiento de la organización.....	25
Figura 8: Proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo.....	26
Figura 9: Los gerentes informan sobre políticas y procedimientos organizacionales	27
Figura 10: Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo	28
Figura 11: Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivos del puesto de trabajo	29
Figura 12: Los empleados dan a conocer como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general	30
Figura 13: Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización.....	31
Figura 14: Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente.....	32
Figura 15: Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.....	33

Figura 16: Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales	34
Figura 17: La comunicación en el mismo nivel es rápida	35
Figura 18: Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel	36
Figura 19: El área cuenta con trabajadores multifuncionales	37
Figura 20: Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan por mérito propio en el trabajo	38
Figura 21: Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa	39
Figura 22: La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización.....	40
Figura 23: El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales.....	41
Figura 24: El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales.....	42
Figura 25: Le parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse	43

Resumen

La presente investigación tiene como propósito Proponer Estrategia de comunicación organizacional para mejorar atención en la Gerencia de Planificación y Presupuesto en Municipalidad distrital de Ferreñafe. Como problema de investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué características presenta las Estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y presupuesto de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, Región Lambayeque? Se utilizará un diseño no experimental, transversal descriptivo, de tipo proyectivo. En la muestra participaron 20 trabajadores, donde se aplicó un cuestionario encuesta que estuvo constituido por 23 ítems en escala de Likert, con la finalidad de recolectar sus apreciaciones respecto a la variable mencionada. Del tratamiento estadístico se utilizó el programa SPSS, el cual proveyó los resultados de la presente investigación. Dentro de los resultados más resaltantes tenemos, que el 85% del total de los encuestados dijo que no se han tomado en cuenta sus opiniones o ideas para tomar decisiones importantes, por lo tanto; se concluye que es importante diseñar estrategia de comunicación organizacional en la institución.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, estrategia de comunicación, Comunicación Interna.

Abstract

The purpose of this research is to design organizational communication strategies to improve attention in the Planning and Budget Management in the Ferreñafe Distrital Municipality. As a research problem, the following question was asked: What are the characteristics of the Organizational Communication Strategies for the Planning and Budget Management of the Provincial Municipality of Ferreñafe, Lambayeque Region? A non-experimental, cross-descriptive, projective type design will be used. 20 workers participated in the sample, where a survey questionnaire was applied, which consisted of 23 items on a Likert scale, with the purpose of collecting their assessments regarding the aforementioned variable. From the statistical treatment, the SPSS program was used, which provided the results of the present investigation. Among the most outstanding results we have, that 85% of the total of the respondents said that their opinions or ideas have not been taken into account to make important decisions, therefore; It is concluded that it is important to design organizational communication strategies in the institution.

keywords: Organizational Communication, communication Strategies, Improvement of Internal Communication.

I. Introducción

La presente investigación se ha realizado en base al problema existente que atraviesa la organización (Municipalidad Provincial de Ferreñafe), con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática que atraviesa dicha institución del estado nace de la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en atención al ciudadano. El presente trabajo consta de cinco capítulos que a continuación se detallan brevemente: En el primer capítulo se identifica el problema, el tema de investigación, el planteamiento del problema, formulación del problema y objetivos. En el segundo capítulo contiene el marco teórico, el cual consta de los antecedentes, ya que estos van a permitir tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema de investigación, base teórica y la definición de términos básicos; el tercer capítulo resalta los materiales y métodos a utilizar, los cuales se reflejan en forma de resumen mediante la operacionalización de variables. Asimismo en el cuarto capítulo, se procedió a identificar la Población y muestra en estudio, donde se realizó la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 17 integrantes de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

En el quinto y sexto capítulo, resalta la metodología empleada en la investigación. Además la técnica e instrumento de recolección de información, técnicas e instrumentos de investigación así como el procesamiento y análisis estadístico. Ya en el séptimo capítulo, se encuentra los resultados, donde se tabuló y graficó los datos obtenidos mediante encuesta y posteriormente la interpretación y el análisis. En los capítulos octavo, noveno y décimo, está compuesto por la discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación, que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada durante la investigación realizada. En este último capítulo se planteó una estrategia con el fin de dar una solución tentativa al problema encontrado, la cual está estructurada de la siguiente forma: Título del proyecto, datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis FODA, actividades.

1.1. Justificación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Implicancia científica:

Porque, mediante esta investigación se propone estrategia de comunicación organizacional que será un aporte más a las investigaciones posteriores con relación a este tema que ayudara a fortalecer sus indagaciones y tener una perspectiva más clara y precisa de lo que se busca o se quiere lograr.

Implicancia práctica:

Mediante esta investigación se pretende mejorar la comunicación organizacional entre los colaboradores de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad de la Provincia de Ferreñafe, el cual se prevé una mejor imagen institucional y que tanto los ciudadanos de esta Provincia como los trabajadores se sientan satisfechos.

Implicancia social:

El presente trabajo de investigación es la contribución al desarrollo de la institución mediante esta estrategia de comunicación organizacional, el cual permitirá mejorar la comunicación entre los colaboradores de dicha institución.

Implicancia metodológica:

Este trabajo de investigación aportará conocimientos científicos en la elaboración de estrategia de comunicación; el cual reducirá el índice de quejas o reclamos en la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe; además servirá como un antecedente para investigaciones futuras respecto a la variable de estudio de esta tesis.

1.2. Formulación del problema

¿Qué características presenta la Estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y presupuesto de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, Región Lambayeque?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer estrategia de comunicación organizacional para mejorar atención en la Gerencia de Planificación y Presupuesto en Municipalidad distrital de Ferreñafe.

1.3.2. Objetivos específicos

OE.1. Identificar la comunicación organizacional en el área de la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

OE.2. Analizar el estado actual de la atención de la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

OE.3. Determinar las características de la estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes bibliográficos

En la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador), (Balarezo, 2014), realizó un estudio de “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”; el cual llegó a la siguiente conclusión: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Por lo que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Pero esto es debido a que los trabajadores conocen muy poco acerca de los tipos de comunicación que existe, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. La importancia de esta investigación, permite conocer que el aporte de un diseño de estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, mediante el desarrollo del modelo operativo, el cual está relacionado a la variable a estudiar, permitirá impulsar el mejoramiento de la comunicación en la empresa, corrigiendo y eliminando las falencias que la

organización tiene en este ámbito de tal manera, nos ayudará a tener una visión más clara de lo que estamos buscando en esta investigación y la estrategia como guía que nos permitirá construir una idea propia en este estudio de investigación.

En la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), (Portilla, 2014), realizó un estudio de "Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno". Se llegó a la conclusión que: La burocracia afecta la comunicación interna debido a que la empresa cuenta con procesos muy estructurados y extensos, la comunicación no fluye adecuadamente en todos los niveles jerárquicos; muchas veces la información se queda en los niveles más altos de la institución y no baja al nivel operativo. No es permitido que los colaboradores conversen sobre temas laborales con los directores de los departamentos, esta conversación únicamente se puede dar entre puesto pares o de similar nivel jerárquico. Como resultado de esta investigación, se fijó y formuló La Estrategia de Comunicación Interna enfocada en cuatro puntos como: 1) Diseñar políticas de comunicación interna, 2) Optimizar el uso de los medios de comunicación, 3) Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional y 4).

Fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional. El objetivo de esta investigación es identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseñar una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas acertadas. Esta investigación es de tipo descriptiva. Finalmente se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está efectuando de manera adecuada las funciones que tienen, como son generar identificación institucional por parte del colaborador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

En la Universidad de San Carlos (Guatemala), (Contreras, 2012), realizó un estudio de "Estudio y Estrategia de Comunicación Interna para una Empresa de Confección Textil: El Caso de Textiles El Carmen", por lo que llega a la conclusión que, Actualmente la comunicación interna en la empresa Textiles El Carmen, es en general una mezcla entre comunicación formal e informal. El tipo de medio y canal de comunicación desde el inicio de la relación laboral, es sumamente básica y pobre en contenido, debido a que predomina la comunicación de persona a persona

(teléfono, conversaciones entre empleados, conversación empleado y jefe inmediato), sin que exista de por medio documentos que dejen constancias del contenido. Tampoco existen manuales de funciones ni de procedimientos. La metodología que se utilizó en esta investigación es descriptiva porque permite medir conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas o grupos bajo análisis.

El propósito de este estudio es medir el grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios ofrecidos por esta entidad internamente. Como resultado de los se pudo constatar que colaboradores de la empresa Textiles El Carmen enfrentan necesidades internas de comunicación, debido a que no utilizan los canales adecuados para transmitir cierta información. Además, basados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se identificó algunas estrategias comunicacionales internas que más se ajustan a las necesidades y posibilidades de esta empresa y a la vez, se propuso un plan de comunicación interna.

En la Universidad Nacional San Agustín (Arequipa), (Vargas, 2015), realizaron un estudio acerca de “La Influencia de Comunicación Interna en el fortalecimiento organizacional de la Empresa Ichi Perú Sur Sac en el Año 2015- Primer Semestre”, llegando a la siguiente conclusión: Que el tipo de comunicación en la empresa Ichi Perú Sur Sac es vertical por lo cual es la adecuada ya que existe como prioridad la comunicación, por otro lado las estrategias y herramientas de comunicación interna que utiliza la empresa Ichi Perú Sur Sac, dirigidos a sus trabajadores son muy pocas pero son lo suficientemente completas, pero utilizan una herramienta moderna y nueva lo cual es la intranet, donde los trabajadores encuentran boletines, noticias, forma de pago, consultas, reclamos, chat entre el personal. Su principal finalidad es analizar y determinar si la comunicación interna influye en el fortalecimiento organizacional de la empresa Ichi Perú Sur Sac de Arequipa, analizando la manera correcta el uso de la comunicación interna, el manejo de las estrategias y herramientas como también los indicadores y factores de motivación y satisfacción laboral, creando así un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa que estamos investigando.

La metodología de este trabajo de investigación viene a ser de tipo explorativo-descriptivo, porque se tiene como objetivo analizar y determinar la influencia de la comunicación interna en el fortalecimiento organizacional de la Empresa Ichi Perú

Sur Sac. Por otro lado, el autor propone reuniones entre trabajadores y gerentes de la empresa para evaluar los factores que les motiva, en donde también se consultará la disponibilidad de tiempo de cada trabajador para realizar talleres y charlas.

En la Universidad Nacional José María Arguedas (Andahuaylas), (López, 2015), realizó un estudio acerca de “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014”; el cual concluye que: De acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014; por lo tanto se tiene que mejorar distintos aspectos de la comunicación organizacional en dicha municipalidad, de esa manera pueda obtener una ventaja competitiva y para ello se recomienda aplicar de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información y los trámites documentarios. La finalidad principal es mostrar que en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, la comunicación organizacional que se maneja sea una ventaja competitiva; demostrando que con una buena comunicación los objetivos trazados por la institución se efectuarán de un modo eficiente y eficaz; y para ello se sugiere implementar un área responsable de comunicación organizacional, que otorgue reconocimientos a los méritos de los trabajadores en general; por productividad, antigüedad, asistir con puntualidad al trabajo, actitudes positivas y espíritu de colaboración, para que de esa manera se mantengan motivados y con ganas de alcanzar metas.

En la Universidad de Trujillo (Trujillo), (Julca, 2014), realizó un estudio acerca de “Influencia de la comunicación organizacional de flujo cruzado en las relaciones laborales individuales de los colaboradores de nexus technology S.A.C. 2014”, llega a la conclusión: Que la influencia que ejerce la comunicación organizacional de flujo cruzado en las relaciones laborales es positiva dado que se manifiesta en la satisfacción personal al sentirse valorado en el trabajo en un ambiente motivador, también se caracteriza por ser dinámica y funcional haciendo uso de estrategias como los sistemas y espacios de comunicación que favorece al diálogo, propiciando la emisión y recepción de mensajes claros entre los colaboradores de su

entorno. La contribución de esta investigación se encuentra en el análisis y discusión, la comunicación organizacional de flujo cruzado vista desde el punto de los colaboradores como parte de su cultura organizacional en el desempeño de sus relaciones laborales. Por lo tanto, esta investigación es de suma importancia porque dará un aporte significativo, es por eso que se pudo identificar que el sistema de gestor y los espacios de comunicación de evaluaciones participativas de desempeño es una manera de comunicarse correctamente.

En la Universidad Señor de Sipan (Pimentel), (Miranda Cubas & Pastor Nanfuñay, 2015), realizaron un estudio acerca de “Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque – 2015”, donde se concluye que: Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad, donde recomiendan diseñar programas de intervención y prevención en resolución de conflictos, manejo y expresión de emociones y empatía, con el propósito de disminuir la posibilidad de producir comunicación diagonal. La finalidad de esta investigación es conocer si existe relación entre la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento del Lambayeque.

2.2. Base teórica

2.2.1. Comunicación organizacional

Primero definiremos a la comunicación organizacional, donde se presentan tres aspectos, como proceso social: La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Segundo como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades; los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus

miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Andrade, 2005)

La comunicación organizacional es aquella comunicación que constituyen las instituciones y esta a su vez forma parte de su cultura, valores y de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus colaboradores, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser clara, fácil y fluida en todos los aspectos. (De Castro, 2014). También, la comunicación se define como la transacción y conocimiento de significados. Cualquier tipo de idea, por buena que sea, no podrá tener frutos hasta que se transfiera y los demás la perciben de manera acertada. Entonces, la comunicación efectiva, se daría cuando un significado o idea se divulgara en forma tal que la percepción mental del receptor es justamente igual a la que concibió el emisor (Robbins, 2005).

2.2.2. Comunicación formal e informal

La comunicación en una organización es muy importante, donde se describe frecuentemente como formal o informal, según la ocasión que se presente. La comunicación formal se trata de una comunicación que logra una serie oficial de mando o en parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo cuando un Gerente pide a un colaborador que concluya una tarea, se está comunicando formalmente. Cualquier manera de comunicación que surja dentro de los planes laborales organizacionales señalados se clasificaría como formal. Entretanto; la comunicación informal, es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados conversan entre sí en el comedor un tema que no tienen nada relacionado al trabajo, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa se manifiesta una comunicación informal. (Robbins, 2005)

2.2.3. Funciones de la comunicación organizacional

¿Por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones? Es una pregunta que muchas veces no es respondida de manera positiva, pues en las empresas no han tomado en cuenta la comunicación. Las cuatro funciones principales: Control, motivación, expresión emocional e información sirve para lo siguiente: La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. Como se vió anteriormente, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. Por ejemplo cuando los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación se usa para controlar. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a un miembro que está trabajando con empeño o produciendo demasiado, están controlando de manera informal el comportamiento de ese miembro.

La comunicación fomenta motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales. Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa comunicación. Ninguna de las cuatro funciones es más importante que las demás. (Robbins, 2005)

2.2.4. Dirección del flujo de la comunicación

La comunicación puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal, según como se presente la situación o como este estructurado y organizado la empresa.

Hacia abajo, cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados es una comunicación hacia abajo. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los Gerentes asignan objetivos a sus empleados usan comunicación hacia abajo. Los Gerentes también usan la comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajo, les informan sobre políticas y procedimientos organizacionales. (Robbins, 2005)

Hacia arriba. Los Gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente. La comunicación hacia arriba es la comunicación que influye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes como se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. (Robbins, 2005)

Comunicación Lateral. La comunicación lateral se lleva a cabo entre los empleados que están en el mismo nivel organizacional, se denomina comunicación lateral. En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Sin embargo pueden surgir conflictos si los empleados no mantienen a sus gerentes informados acerca de las decisiones o acciones que han tomado. (Robbins, 2005)

Comunicación diagonal. La comunicación diagonal es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista del departamento de crédito se comunica directamente con un

gerente de mercadotecnia regional, debido a un problema de un cliente, esa es una comunicación diagonal. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. Y el uso del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. (Robbins, 2005)

2.2.5. Barreras de la comunicación eficaz

Como sabemos, en las organizaciones existen barreras que impiden una comunicación eficaz. A continuación conoceremos las más importantes:

Técnicos: En general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia. Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación (Guzmán, 2012).

Semánticos: Se refiere a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada (Guzmán, 2012).

De efectividad: Los problemas de efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible (Guzmán, 2012)

Filtrado: Se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorable a los ojos del receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que cree que quiere oír, está filtrando la información. El principal determinante del

filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que se produzcan filtrados. (Robbins S., 2004)

Percepción selectiva: En el proceso de la comunicación los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican. (Robbins S., 2004)

Sobrecarga de información: Los individuos tienen una capacidad finita para procesar información. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede nuestras facultades, se produce sobrecarga de información. ¿Qué ocurre cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y aprovechar? La descartan, ignoran, pasan u olvidan. O aplazan el procesamiento hasta que la sobrecarga cede, En cualquier caso, se pierde información y la comunicación es menos eficaz. (Robbins S., 2004)

Emociones: El estado de ánimo que se tenga al momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. Las emociones extremas, como júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. (Robbins S., 2004)

Lenguaje: Las palabras tienen significados distintos para cada persona. La edad, educación y antecedentes culturales son tres variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras. En una organización los empleados tienen diferentes orígenes. En las organizaciones grandes, los miembros también están dispersos geográficamente y operan en países distintos, y las personas de cada lugar usan términos y giros peculiares de su región. (Robbins S., 2004)

Ansiedad por la comunicación: Otra barrera para una comunicación efectiva es que algunas personas sufren de ansiedad o miedo a la

comunicación. Aunque muchas personas se sienten aterradas de tener que hablar frente a un grupo, el miedo a la comunicación es un problema mucho más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de comunicación. Las personas que sufren este trastorno experimentan tensión y ansiedad injustificadas antes la comunicación oral y escrita. (Robbins S., 2004).

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Barreras de comunicación: Se producen, básicamente, por interferencias en la comunicación, se obtienen respuestas vagas e inapropiadas, se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión, sea por parte del emisor, del receptor o en el propio mensaje. (Lopez, 2017)

2.3.2. Ciudadano: Totalidad de los integrantes de la colectividad de que se trate (incluidos, lógicamente, los niños), lo que podría calificarse como ciudadanía en sentido amplio. (Lizcano, 2012)

2.3.3. Comunicación: La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. (Pichón, 2017).

2.3.4. Dirección: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. (Munch, 2006).

2.3.5. Estrategia: En el campo de la administración, una estrategia es un patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mitzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

2.3.6. Organizaciones: Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, 1999).

2.3.7. Planificación: Se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. (Gordon, 2005)

2.3.8. Relaciones interpersonales: Es la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos (Carrasco, 2011)

2.3.9. Usuario: Es quien usa ordinariamente algo. Hace mención a la persona que utilizar algún tipo de objeto que es destinataria a un servicio, ya sea privado o público (Real Academia Española, 2010).

III. Materiales y métodos

3.1. Variable y operacionalización de variables

Tabla N° 01

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Estrategia de Comunicación organizacional	Hacia abajo	<ul style="list-style-type: none"> • Informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados 	Los gerentes informan claramente las funciones del puesto y los límites de responsabilidades	Cuestionario
			Los gerentes manifiestan sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	
			Los Gerentes dirigen y coordinan con sus empleados las tareas a realizar	
			Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente	
		<ul style="list-style-type: none"> • Asignación objetivos a los empleados 	Los gerentes asignan objetivos a sus empleados para el crecimiento de la organización	
		<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del trabajo 	Los gerentes proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo	
		<ul style="list-style-type: none"> • Información de políticas y procedimientos organizacionales 	Los gerentes informan sobre políticas y procedimientos organizacionales	
	Hacia arriba	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de los empleados 	Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo	
		<ul style="list-style-type: none"> • Informan logros de objetivos 	Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivo del puesto de trabajo	
		<ul style="list-style-type: none"> • Informan estado anímico 	Los empleados dan a conocer a los gerentes como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ideas de mejora 	Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización	

			Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente	
			Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias	
	Comunicación lateral	• Comunicación en el mismo nivel organizacional	Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales	
		• Ahorro de tiempo y Fácil la coordinación	La comunicación entre el mismo nivel es más rápida	
			Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel	
		• Equipos multifunciones	El área cuenta con equipos multifuncionales	
		• Informar a los gerentes de las decisiones o acciones	Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan en el trabajo	
	Comunicación diagonal	• Comunicación directa	Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa	
		• Comunicación benéfica	La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización	
		• Uso de correo electrónico	El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales	
			Utilizan el correo electrónico de manera frecuente para informar algo	
			Me parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse	

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se realizará en el presente estudio es descriptivo – proyectivo.

- a) Descriptivo: Este tipo de investigación utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta. (Behat, 2008).
- b) Proyectiva: Tiene como objetivo diseñar o crear modelos dirigidas a resolver determinadas situaciones, de tal manera esta pueda satisfacer una necesidad existente. (Hurtado, 2010)

3.3. Diseño de investigación

- a) No experimental: Se desarrolla sin trabajar, manipular, direccionar o intervenir con las variables independientes por parte del investigador de hechos o fenómenos que ya ocurrieron. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)
- b) Transeccional o transversal Descriptivo: En este diseño de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Rodriguez & Vargas, 2013)

IV. Población y muestra en estudio

4.1. Población

La población se define como el conjunto de todos los elementos de una misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. (Lerma, 2009)

Por lo tanto, podemos decir que en esta investigación la población constituye a todos los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe (1500 colaboradores).

4.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población en este caso es la Gerencia de Planificación y Presupuesto. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella, se calculan los valores estimados de esas mismas variables de la población. (Lerma, 2009)

Por lo tanto, se determinará la muestra de los colaboradores del área de estudio, pero como se conoce que existen 20 trabajadores, ya no se calculará con fórmula.

V. Método, técnica e instrumento de recolección de datos

5.1. Métodos de investigación

Los métodos a emplear son los siguientes:

Método deductivo: Se obtiene en parte de un caso en particular para sacar conclusiones, en este caso, se inició en los antecedentes y casos internacionales, nacionales y locales (Bernal Torres, 2010)

Método analítico: Este método es un proceso que sirve para conocer algo, el cual consiste en descomponer un objeto para estudio, desuniendo las partes para luego estudiarla de manera individual (Bernal Torres, 2010)

5.2. Técnicas de recolección de datos

Para realizar el presente trabajo de investigación se ha requerido de las siguientes técnicas:

Encuesta

Es una técnica de recolección de datos de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010).

5.3. Instrumento de recolección de datos

Se realizó un cuestionario como instrumento para la recolección de datos, de esa manera actúe como facilitador de información para desarrollar esta investigación. Se elaboró una encuesta dirigida a los trabajadores de la Gerencia de Planificación y presupuesto, esta encuesta contiene 23 preguntas en escala de Likert.

VI. Procesamiento de datos y análisis estadístico

Para realizar la tabulación de los datos recolectados se procederá a crear una base de datos a través del programa SPSS 24, por lo que mostrará los resultados de las encuestas ejecutadas de manera rápida.

VII. Resultados

Encuesta dirigida a los trabajadores

Tabla N° 02:
Trabajadores por Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	12	60,0	60,0	60,0
Femenino	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

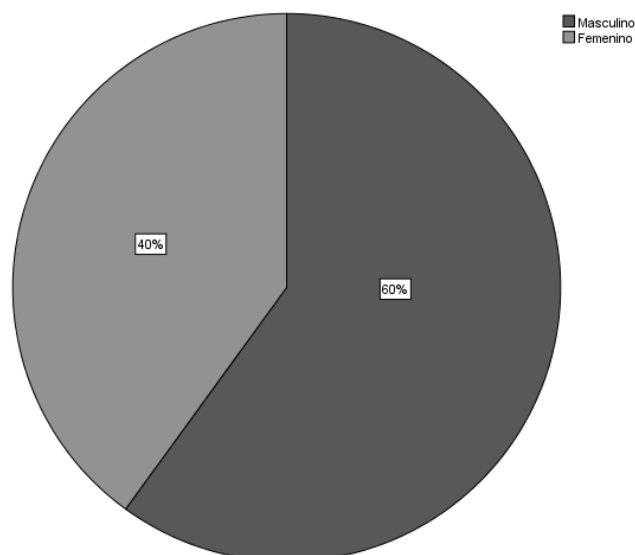


Figura 1: Porcentaje según Género de los trabajadores de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean
Fuente: Tabla N° 02

En la Figura 1 se observa que el 60% del total de los encuestados que labora en la Gerencia es de género masculino; mientras que el 40 % restante es de género femenino. El cual es un indicador para saber que hay más personal masculino que femenino.

Tabla N° 03:
Áreas de Trabajo

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Presupuesto	6	30,0	30,0	30,0
Planificación	5	25,0	25,0	55,0
Racionalización	5	25,0	25,0	80,0
OPI	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

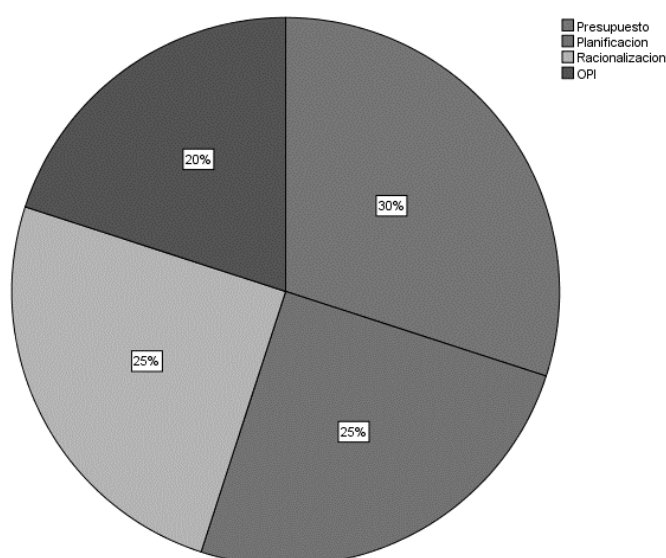


Figura 2: Área donde desempeñan sus labores los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, 2017

Fuente: Tabla N° 03
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 2, se aprecia que la mayor cantidad de trabajadores se concentra en el área de Presupuesto la cual abarca un 30% del total, mientras las áreas con menor presencia de personal son Planificación y Racionalización las cuales solo abarcan un 25% del total así mismo el área con menor personal es el área de Proyectos de Inversión OPI con un 20%.

Hacia abajo

Tabla N° 04: Información de Funciones y Responsabilidades del Puesto Laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	55	55	55
De acuerdo	7	35	35	90
En desacuerdo	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

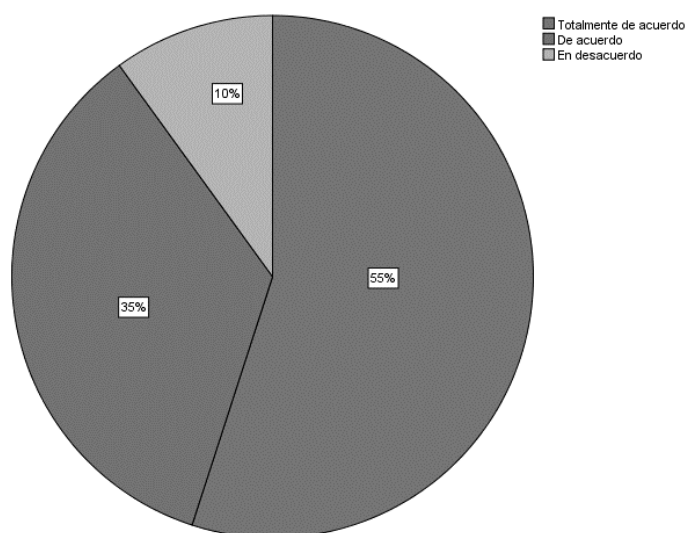


Figura 3: Información sobre las funciones del puesto y los límites de responsabilidades

Fuente: Tabla N° 04

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 3. Se observa que el 55% de los trabajadores, dijeron que los Gerentes si informan claramente de las funciones del puesto y sus límites; mientras que el 10% está en desacuerdo; Esto quiere decir que los gerentes manejan una comunicación efectiva al momento de transmitir alguna información de las funciones y sus límites del puesto laboral a sus colaboradores.

Tabla N° 05:
Conocimiento sobre los objetivos trazados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	4	20,0	20,0	40,0
En desacuerdo	10	50,0	50,0	90,0
Totalmente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

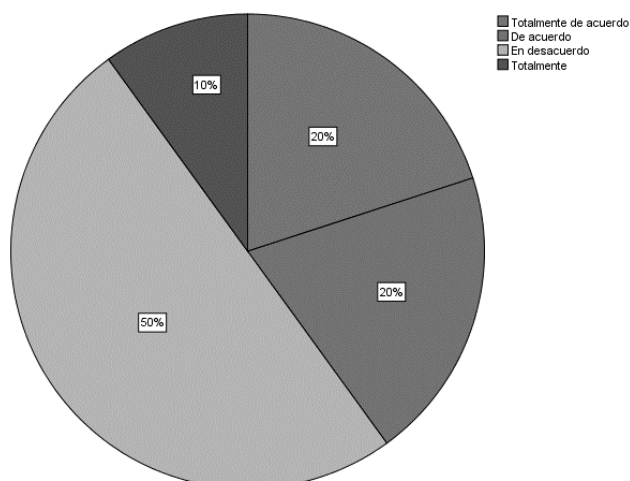


Figura 4: Porcentaje de personal que tiene conocimientos sobre los objetivos trazados

Fuente: Tabla N° 05
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 4 se observa que el 50% de los trabajadores está en desacuerdo en cuanto a la manifestación de los objetivos que crean un sentido común e identidad por parte de los gerentes; en tanto el 10% de los trabajadores dijeron que están en total desacuerdo. Esto resalta que los gerentes no han dado a conocer a los trabajadores cuales son los objetivos trazados como área dentro de la organización.

Tabla N° 06:
Dirección y coordinación con los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	55,0	55,0	55,0
De acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

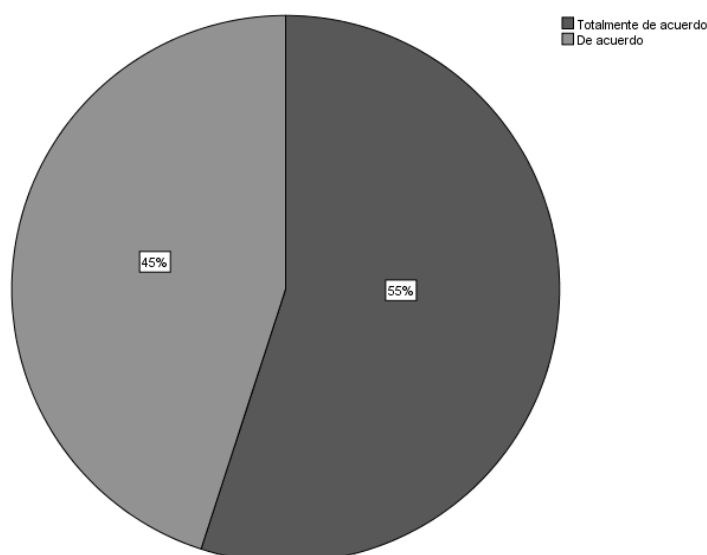


Figura 5: Dirección y coordinación con los empleados sobre las tareas a realizar

Fuente: Tabla N° 06
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 5 se puede apreciar, que el mayor porcentaje (55%) de los trabajadores están totalmente de acuerdo que los gerentes si dirigen y coordinan con sus empleados sobre las tareas a realizar; mientras que el 45% está de acuerdo con lo antes mencionado. Se puede deducir que si existe dirección y coordinación de parte de los gerentes hacia los trabajadores para realizar labores.

Tabla N° 07:
Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
Totalmente en desacuerdo	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

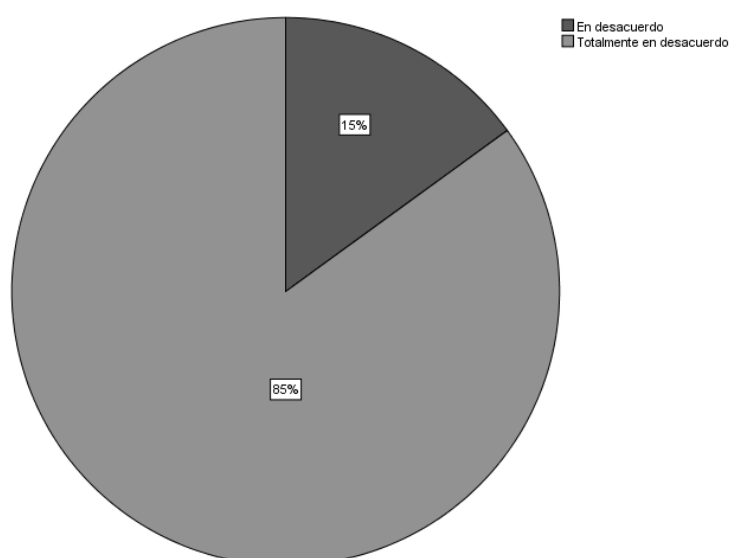


Figura 6: Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente

Fuente: Tabla N° 07
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 6 observamos que los trabajadores no son evaluados frecuentemente (85%); en tanto que están en total desacuerdo y el menor porcentaje (15%) está en desacuerdo. Esto refleja que el gerente no ha tomado interés en el control de los conocimientos, habilidades y destrezas hacia los colaboradores, lo que quiere decir, que posiblemente los trabajadores hayan quedado en zona de confort y no haya una motivación para superarse profesionalmente.

Tabla N° 08:
Asignación de objetivos a los empleados para el crecimiento de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	2	10,0	10,0	30,0
En desacuerdo	8	40,0	40,0	70,0
Totalmente en desacuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboracion: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

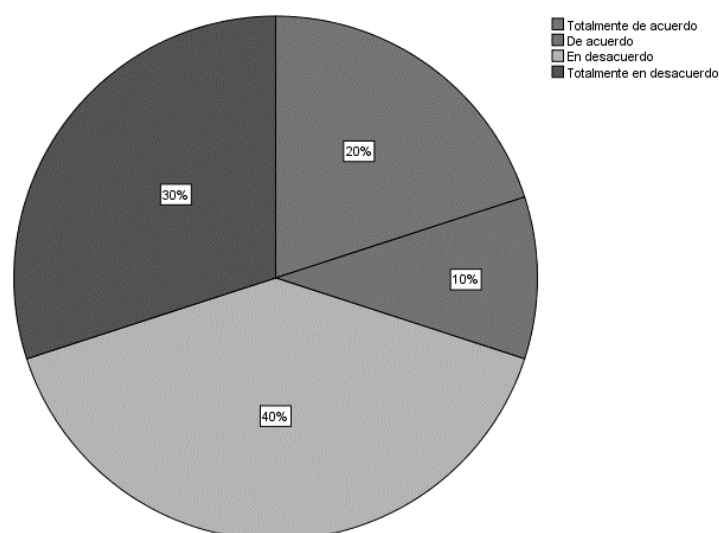


Figura 7: Asignación de objetivos a los empleados para el crecimiento de la organización

Fuente: Tabla N° 08
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 7 se puede observar que un 40% de los trabajadores están en desacuerdo en cuanto a la asignación de objetivos por parte de los gerentes, para el crecimiento de la organización, mientras que un 10% respondió que está de acuerdo. El resultado arrojado nos muestra que los gerentes no están asignando objetivos a sus trabajadores, por lo que ellos no saben a dónde se está dirigiendo su trabajo y con qué finalidad, posiblemente el resultado de sus labores no reflejará ningún tipo de crecimiento a la organización.

Tabla N° 09:

Los gerentes proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	6	30,0	30,0	45,0
Totalmente en desacuerdo	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

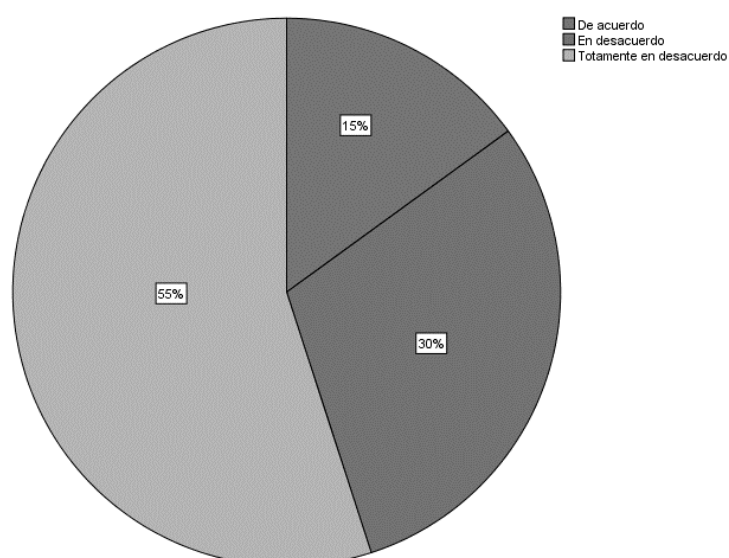


Figura 8: Proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo

Fuente: Tabla N° 09

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 8 podemos observar que el mayor porcentaje de los trabajadores (55%) respondió que está totalmente en desacuerdo acerca de que los gerentes proporcionan a sus trabajadores información de la descripción de su trabajo; mientras que el menor porcentaje (15%) respondió que estaba de acuerdo. Podemos decir que los gerentes no están brindando información a sus trabajadores acerca de cómo deben realizar su trabajo en el área.

Tabla N° 10:
Información sobre políticas y procedimientos organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	35,0	35,0	35,0
Totalmente en desacuerdo	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

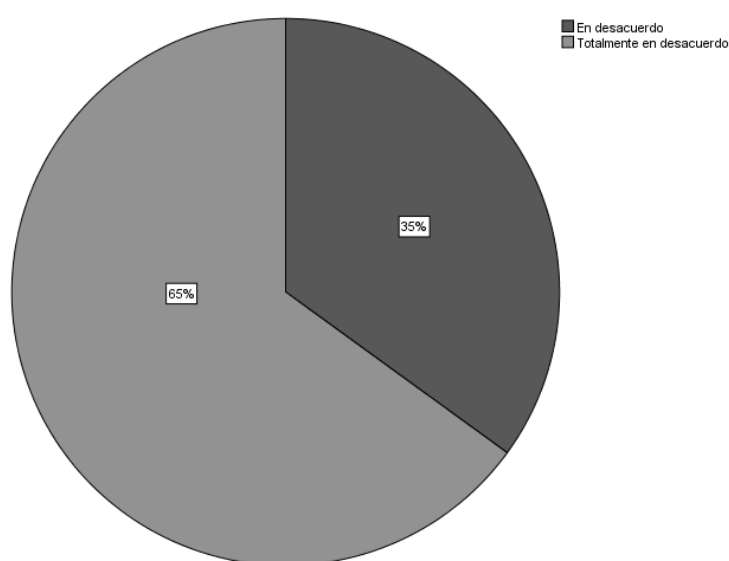


Figura 9: Los gerentes informan sobre políticas y procedimientos organizacionales

Fuente: Tabla N° 10
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 9 podemos observar que el mayor porcentaje (65%) de trabajadores dijo que estaba totalmente en desacuerdo en que los gerentes informan sobre políticas y procedimientos organizacionales; por otro lado el menor porcentaje (35%) dijo que estaba en desacuerdo. Se deducir que los gerentes no están informando acerca de las políticas internas de la institución por lo que ellos no saben cuáles son sus limitaciones.

Hacia arriba

Tabla N° 11:

Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	12	60,0	60,0	60,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

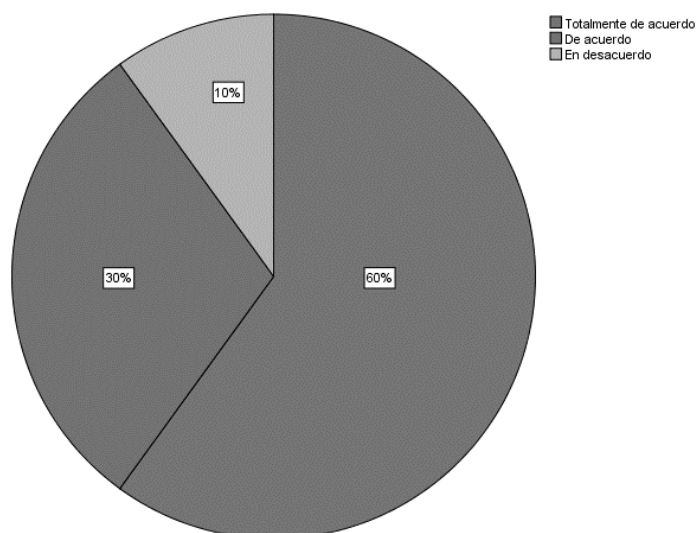


Figura 10: Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo

Fuente: Tabla N° 11

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 10 podemos observar que el mayor porcentaje (60%) dice que empleados si informan a los gerentes acerca de temas relacionados al puesto, sin embargo el menor porcentaje (10%) está en desacuerdo. Por lo que podemos decir que los gerentes si informan a sus trabajadores en cuanto a temas que tienen relación con el puesto, esto permite a que ellos tengan más afinidad y confianza en el área y a su vez no haya ningún tipo de desconocimiento.

Tabla N° 12:

Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivos del puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	3	15,0	15,0	40,0
En desacuerdo	9	45,0	45,0	85,0
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

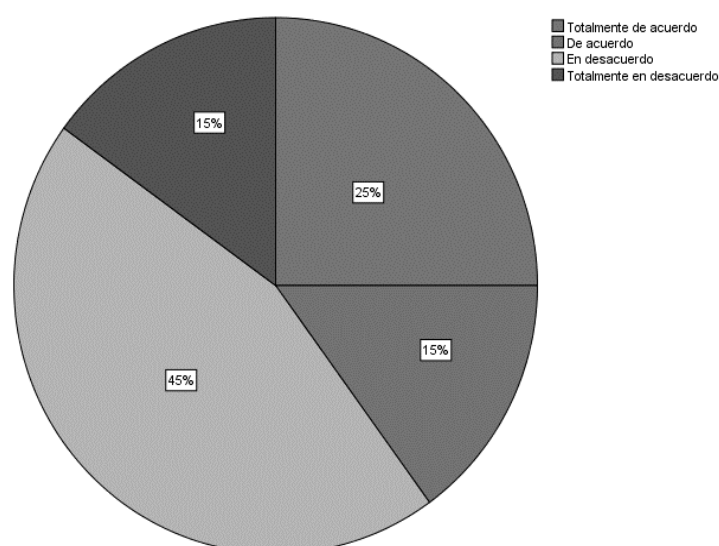


Figura 11: Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivos del puesto de trabajo

Fuente: Tabla N° 12

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 11 podemos observar que el mayor porcentaje (45%) dijo que no estaban de acuerdo acerca de que los empleados facilitan información sobre el logro de objetivos; pero el menor porcentaje (15%), está de acuerdo y el otro (15%) está totalmente en desacuerdo. Aquí podemos decir que los empleados no brindan ningún tipo de información del proceso del logro de sus objetivos del puesto donde laboran a su jefe inmediato.

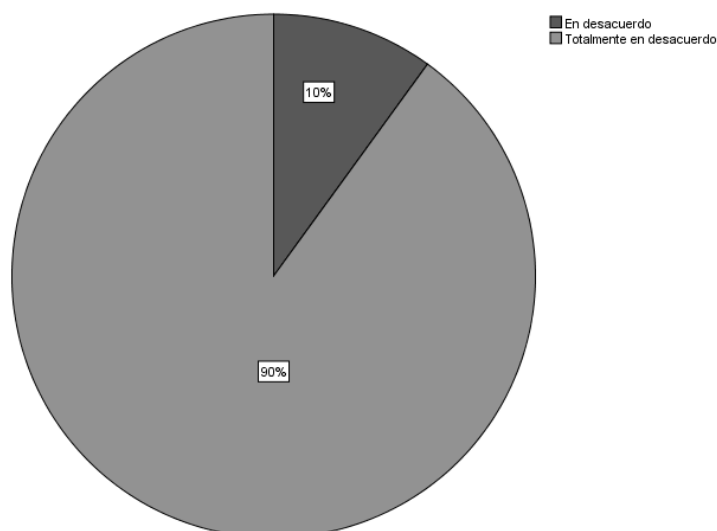
Tabla N° 13:

Los empleados dan a conocer como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
Totalmente en desacuerdo	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

Figura 12: Los empleados dan a conocer como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general



Fuente: Tabla N° 13
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 12 se puede observar que el mayor porcentaje (90%) de los trabajadores no dan a conocer su estado anímico con ninguno de sus compañeros de trabajo; mientras que el menor porcentaje (10%) respondió que está en desacuerdo. Esto nos muestra que los trabajadores no tienen confianza entre ellos para mantener una relación más cercana y estrecha para hablar acerca de cómo se sienten o en qué condiciones se encuentran.

Tabla N° 14:

Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	60,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	65,0
Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

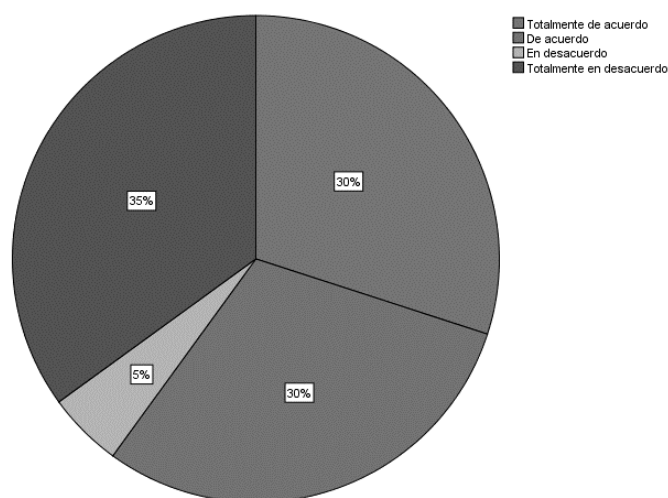


Figura 13: Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización

Fuente: Tabla N° 14

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 13 podemos observar que el mayor porcentaje (35%) están totalmente en desacuerdo que no tienen oportunidades de expresar sus ideas para mejoras de la organización, mientras que el menor porcentaje (5%) está en desacuerdo. Esto quiere decir que los gerentes no dan oportunidad a sus colaboradores de manifestar sus opiniones o ideas que ayuden a mejorar la gestión dentro del área, ellos solo esperan lo que diga el gerente y sobre ello trabajen.

Tabla N° 15:

Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	30,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	75,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

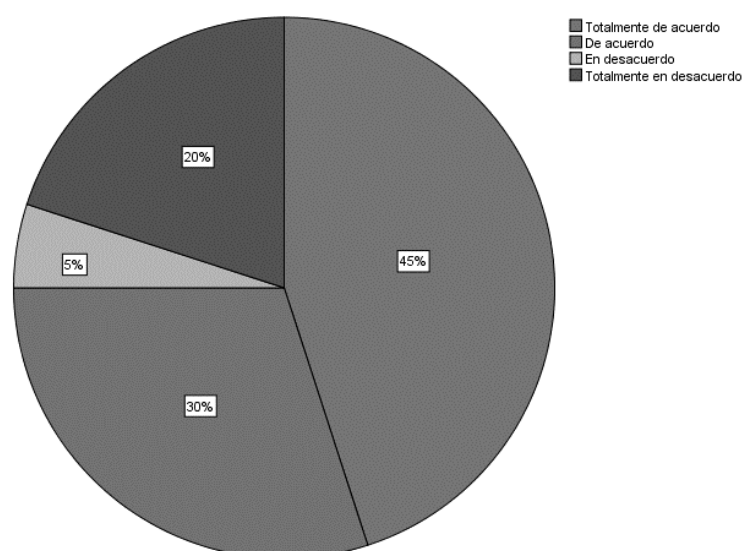


Figura 14: Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente

Fuente: Tabla N° 15

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 14 podemos ver que el mayor porcentaje (45%) dijo que tenía libre expresión de mostrar sus conocimientos hacia el gerente, mientras que el menor porcentaje (5%) está en desacuerdo. Aquí observamos que los resultados muestran que los colaboradores cuentan con libertad de poner en manifiesto sus conocimientos y practicarlos ante el gerente sin ningún impedimento, lo que hace que los trabajadores se sientan en confianza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Tabla N° 16:

Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.

De acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Totalmente en desacuerdo	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

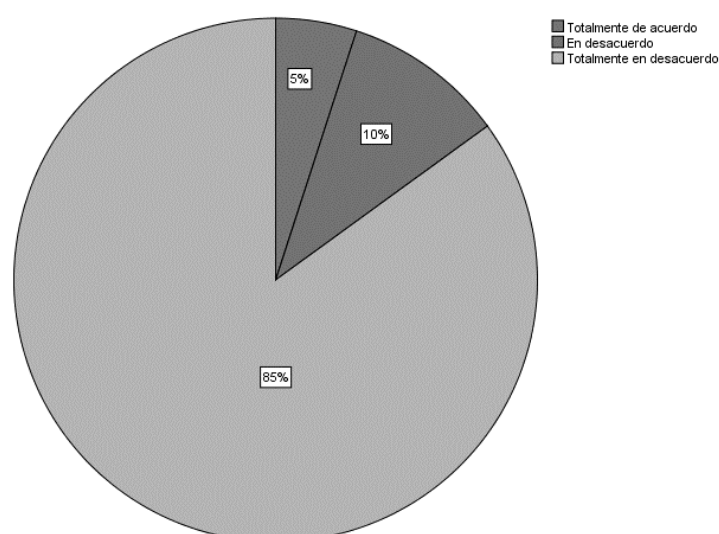


Figura 15: Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias

Fuente: Tabla N° 16

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura se muestra que el mayor porcentaje (85%) dice que no se han tomado en cuenta sus opiniones o ideas para tomar decisiones importantes; pero el menor porcentaje (5%) dijo que estaba totalmente de acuerdo. Esto nos muestra que los gerentes no permiten que sus colaboradores intervengan y sean partícipes con sus ideas u opiniones al momento de tomar alguna decisión importante dentro del área.

Tabla N° 17:

Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	16	80,0	80,0	80,0
En desacuerdo	3	15,0	15,0	95,0
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

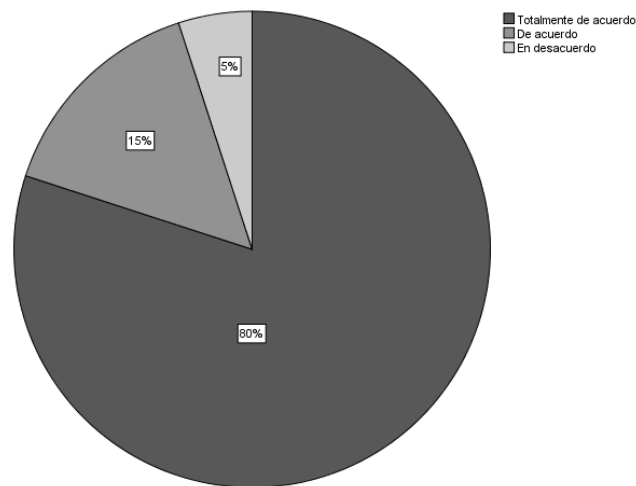


Figura 16: Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

Fuente: Tabla N° 17

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 16 se observa que el mayor porcentaje (80%) dice que existe comunicación entre trabajadores del mismo nivel jerárquico; mientras que el menor porcentaje (5%) dice que no existe comunicación entre trabajadores del mismo nivel de jerarquía. Esto nos muestra que no hay trabas u obstáculos para que exista una comunicación fluida y con rapidez entre colaboradores del mismo nivel de jerarquía, esto facilita un mejor relacionamiento entre ellos.

Comunicación lateral

Tabla N° 18:

La comunicación en el mismo nivel es rápida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	55,0	55,0	55,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	90,0
Indeciso	1	5,0	5,0	95,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

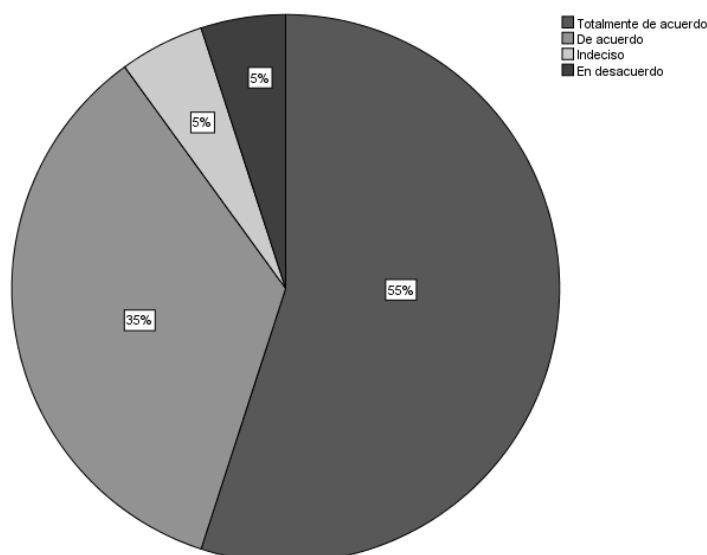


Figura 17: La comunicación en el mismo nivel es rápida

Fuente: Tabla N° 18

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 17 se puede observar que el mayor porcentaje (55%) declara que la comunicación en el mismo nivel es rápida, mientras que el menor porcentaje (5%) dice que está indeciso o en desacuerdo. Los resultados demuestran que la comunicación dada en el mismo nivel es rápida, por lo que al momento de hacer coordinaciones u otras actividades con las áreas que se encuentren la misma línea no es necesario realizar alguna gestión que entorpezca la comunicación o haga perder el tiempo.

Tabla N° 19:

Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	10	50,0	50,0	50,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	80,0
Indeciso	2	10,0	10,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

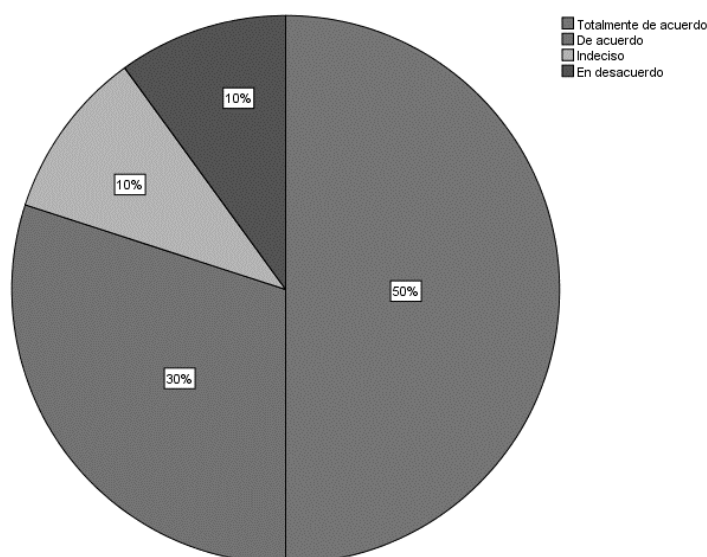


Figura 18: Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel

Fuente: Tabla N° 19

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 18 se puede observar que el mayor porcentaje (50%) declara que la coordinación en el mismo nivel es más fácil, mientras que el menor porcentaje (10%) dice que está en desacuerdo. Entonces, estos resultados aclaran que para coordinar con trabajadores que se encuentren en la misma línea de jerarquía no es necesario tanta burocracia que cuando se desea coordinar con los órganos de alta dirección u otros que estén por encima del nivel de la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

Tabla N° 20:
El área cuenta con equipos multifuncionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	20	100,0	100,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

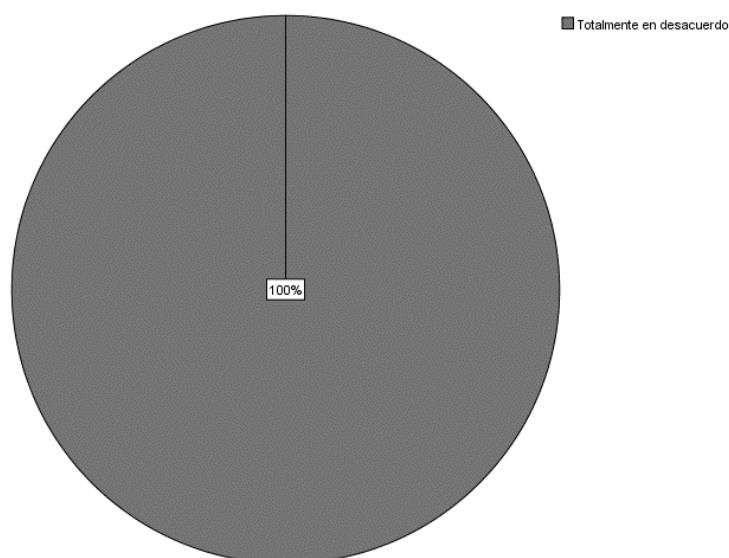


Figura 24: El área cuenta con trabajadores multifuncionales

Fuente: Tabla N° 20
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 19 se observa que el 100% respondió que no cuentan con trabajadores multifuncionales en el área. Esto quiere decir que los trabajadores solo realizan ciertas funciones o se responsabilizan de algún cargo sin tener la oportunidad de mostrar otras habilidades o conocimientos desempeñándose en más de un área, esto nos demuestra que los trabajadores no tienen ese deseo de superación profesional.

Tabla N° 21:

Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan por mérito propio en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	5	25,0	25,0	45,0
En desacuerdo	7	35,0	35,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

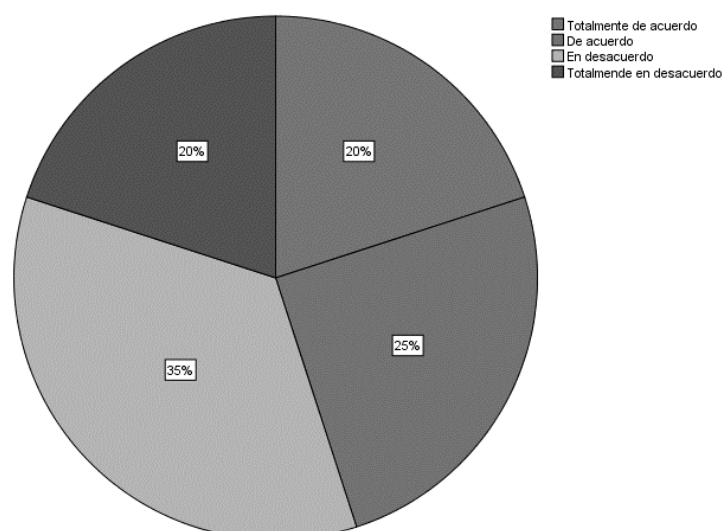


Figura 20: Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan por mérito propio en el trabajo

Fuente: Tabla N° 21

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 20 el mayor porcentaje (35%) respondió en desacuerdo, por lo que los empleados no mantienen informados a los gerentes acerca de toma de decisiones u otras acciones; mientras que un 20% dijo que estaba totalmente de acuerdo y otro 20% totalmente en desacuerdo. Aquí se puede ver claramente que no hay una comunicación total de trabajador a jefe y que no informan acerca de las decisiones u acciones tomadas por iniciativa propia dentro de las labores que corresponden al área, quizá sea por falta de confianza que exista de trabajador a jefe.

Comunicación diagonal

Tabla N° 22:

Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	55,0	55,0	55,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

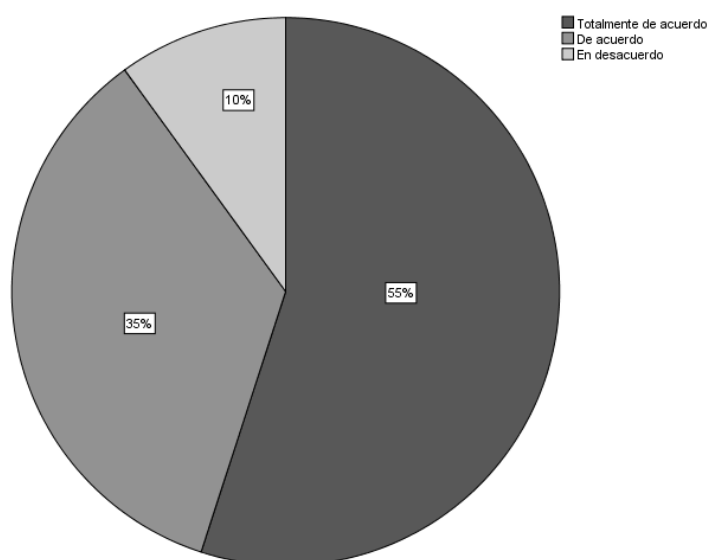


Figura 21: Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa

Fuente: Tabla N° 22

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 21 se puede observar que el mayor porcentaje (55%), dijo que si existe una comunicación de manera directa entre gerente - empleado o viceversa; mientras que el menor porcentaje (10%) estaba en desacuerdo. Se puede decir que la comunicación directa entre gerente – empleado es positiva y que no hay ningún tipo de impedimento hacerlo y así de la misma manera de empleado – gerente, por lo que hay un relacionamiento mutuo.

Tabla N° 23:

La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	13	65,0	65,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

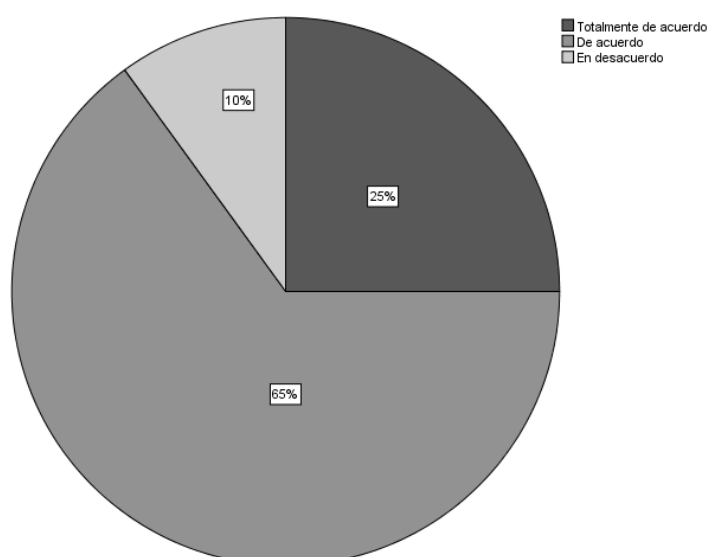


Figura 22: La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización

Fuente: Tabla N° 23

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 22 se observa que el mayor porcentaje (65%) decía que la comunicación existente logra eficiencia y velocidad; el otro (25%) estaba totalmente de acuerdo y el menor porcentaje (10%) dijo que está en desacuerdo. Esto quiere decir que existe una comunicación efectiva, acertada y que además es veloz, lo que permite tener una comunicación asertiva.

Tabla N° 24:

El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	10	50,0	50,0	90,0
Indeciso	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

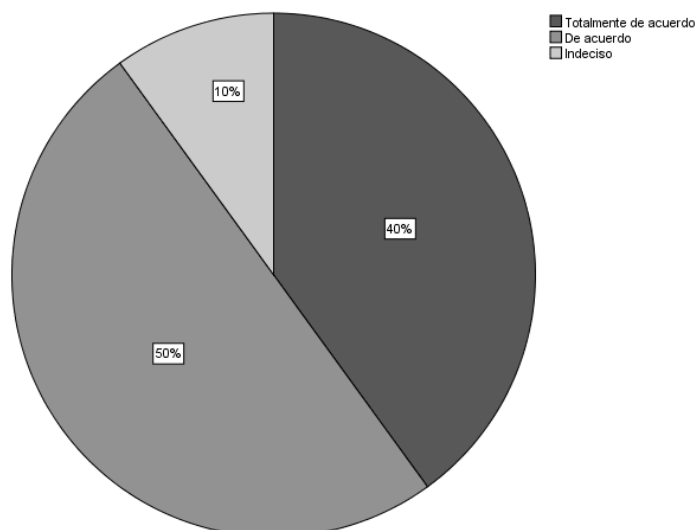


Figura 23: El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales

Fuente: Tabla N° 24

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura podemos apreciar que 50% de los trabajadores dice estar de acuerdo que el uso del correo electrónico si facilita la comunicación entre las áreas; el otro 40% dijo que estaba totalmente de acuerdo, mientras que el 10% dice que está indeciso. Esto muestra cuán importante es la comunicación vía correo, porque permite traspasar barreras y limitaciones cuando quieres comunicar algo que cuando lo deseas hacer por el conducto regular que normalmente se da.

Tabla N° 25:

Utilizan el correo electrónico de manera frecuente para informar algo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	45,0	45,0	45,0
Totalmente en desacuerdo	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

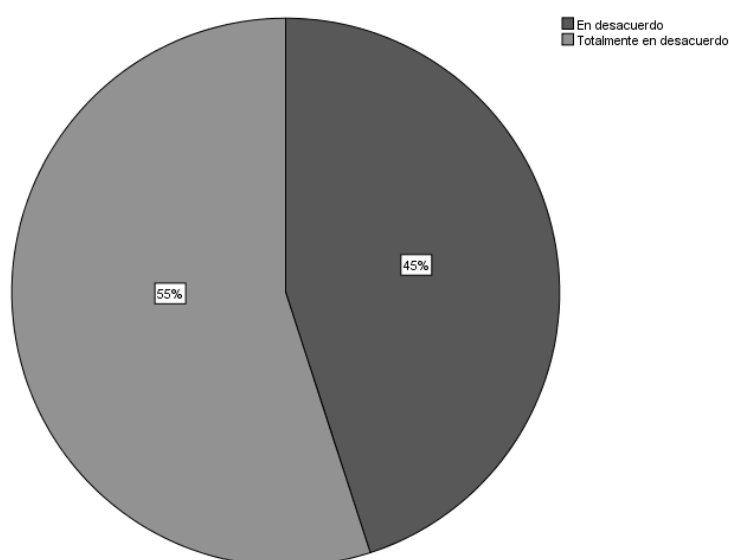


Figura 24: Utilizan el correo electrónico de manera frecuente para informar algo

Fuente: Tabla N° 25

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 24 se puede ver que el mayor porcentaje (55%) dice que no utilizan el correo electrónico de manera frecuente; mientras que el 45% está en desacuerdo. Entonces los trabajadores no acostumbran a utilizar con frecuencia el correo electrónico, posiblemente solo lo utilicen para fines urgentes.

Tabla N° 26:

Le parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	2	10,0	10,0	40,0
Indeciso	1	5,0	5,0	45,0
En desacuerdo	7	35,0	35,0	80,0
Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Gerencia de planificación y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2017.
Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

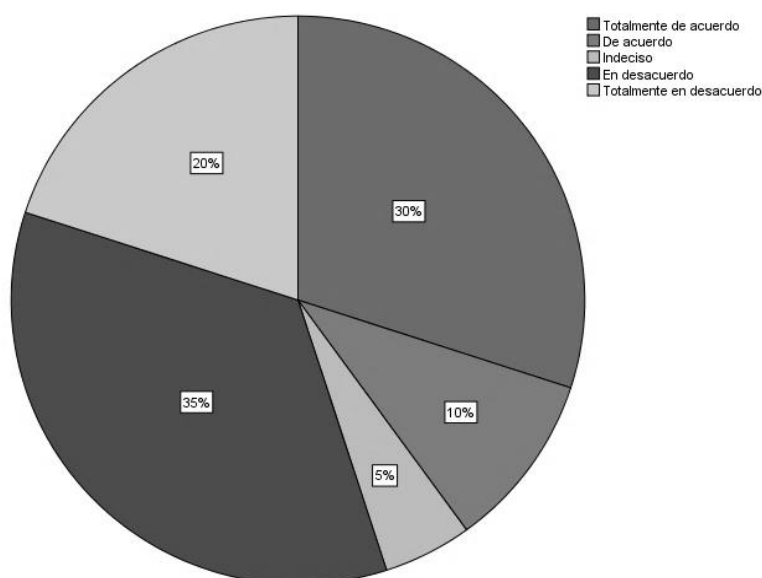


Figura 25: Le parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse

Fuente: Tabla N° 26

Elaboración: Rosa Ysabel Quintana Tantalean

En la Figura 25 se puede apreciar que el 35% está en desacuerdo de que el uso de correo electrónico es más efectivo para comunicarse; el otro 20% está indeciso, el 5% totalmente en desacuerdo, el 30% está totalmente de acuerdo y el 10% está de acuerdo. Estos resultados demuestran que utilizar correo electrónico produce el efecto esperado al momento de comunicarse para cualquier fin.

Estrategia de comunicación organizacional

Título: Estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Introducción

Hoy en día una empresa es parte fundamental de la sociedad que combina factores de producción, servicios, calidad y que estos enfrentan riesgos que impactan a la organización. Sin embargo podemos decir que dentro de la organización hay una parte mucho más importante que resalta y que es fundamental, los trabajadores; es por eso que hoy se busca implementar nuevas formas de trabajo para lograr una eficiente labor satisfaciendo necesidades de los cliente tanto externo como internos. La comunicación organizacional es un tema que se relaciona mucho con los colaboradores para alcanzar objetivos planteados e integrarlos para que estos cumplan con lo encargado; pero si no existe una comunicación organizacional clara y precisa entonces los mensajes enviados no van a llegar de manera eficiente por lo que estarán expuestos a serios riesgos dentro y fuera de la organización. Por tal motivo, a continuación se presentará una estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, el cual busca implementar estrategia de comunicación para mejorar la comunicación dentro de esa área de trabajo creando un clima organizacional adecuado, donde los colaboradores puedan alcanzar una mejor productividad.

Justificación

La estrategia de Comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe tiene como finalidad establecer estrategia que ayuden a que la comunicación dentro de esta área sea de aporte a la gestión de la institución en general. Además, una buena comunicación organizacional será motivador y hará que los trabajadores participen identificándose con la institución; por otro lado los trabajadores reflejarán una imagen positiva hacia el usuario y con sus compañeros de trabajo, entonces si la empresa quiere lograr una buena impresión en los ciudadanos se debe tener una buena comunicación dentro del área.

Misión

La Municipalidad Provincial de Ferreñafe, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población, que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios públicos, el desarrollo integral sostenible y económico de su jurisdicción.

Visión

La Provincia de Ferreñafe, signo histórico de la Cultura Sicán; busca elevar el nivel de vida de la población a través del acceso a la educación y salud de calidad, especialmente para las personas de escasos recursos. Ferreñafe con una economía basada en el desarrollo sustentable de los sectores como turismo, agropecuario y agroindustria, se encuentra articulada a todos sus distritos y a la Región Lambayeque, mediante una gestión municipal democrática, transparente y eficiente, con plena participación ciudadana, equidad de género e igualdad de oportunidades.

Valores

- a) Trabajo en equipo, que se relaciona con la práctica del trabajo de manera articulada, tanto en los niveles intergerenciales como al interior de cada gerencia.
- b) Vocación de servicio a la comunidad, que implica el desarrollo de una atención dedicada y delicada, con rostro humano a los que visitan por distintas razones las instalaciones del palacio municipal.
- c) Espíritu de concertación, que implica el desarrollo de habilidades para el respeto de los acuerdos tomados, tanto al interior de la institución como en la relación con los actores locales.
- d) Compartir una identidad institucional y promover la autoestima interna, que significa el desarrollo del orgullo personal respecto de la institución, de manera que podamos consolidar una identidad a medida de los requerimientos.
- e) Privilegiar el desarrollo de capacidades, como elemento clave para el desarrollo de relaciones entre las personas.
- f) Transparencia, honradez y responsabilidad institucional, que se relaciona con el compromiso personal de todos los trabajadores y funcionarios con los objetivos institucionales, en el actuar diario.

Objetivo general

- Mejorar la comunicación organizacional de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Objetivos específicos

- Fomentar la comunicación organizacional entre compañeros de trabajo.
- Proponer herramientas de comunicación organizacional en la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Análisis FODA

Fortalezas

- a. Gerentes informan las funciones del puesto y temas relacionados.
- b. Gerentes dirigen y coordinan con sus colaboradores las tareas a realizar.
- c. Buenas relaciones interpersonales con trabajadores del mismo nivel.
- d. Rápida y fácil comunicación entre trabajadores del mismo nivel.
- e. Comunicación efectiva y acertada.

Oportunidades

- a. Capacitaciones de instituciones en temas relacionados al área.
- b. Oportunidad de mostrar conocimientos.
- c. Uso de correo electrónico.
- d. Financiamiento por parte del estado.

Debilidades

- a. Falta de evaluación frecuente a los empleados del área.
- b. Empleados no informan sobre políticas de la empresa y el logro de objetivos.
- c. Poca confianza entre compañeros de trabajo.
- d. Poca oportunidad de expresar ideas y opiniones para la toma de decisiones.
- e. No existen trabajadores multifuncionales en el área.
- f. No utilizan el correo electrónico con frecuencia.

Amenazas

- a. Insatisfacción de los usuarios.
- b. Leyes que entorpecen la gestión.
- c. Conflicto de intereses que amenazan la gestión.
- d. Reducción de presupuesto por inútil gestión.
- e. Desconfianza de los proveedores por demora de pago.
- f. Desarrollo tecnológico.

Matriz FODA

Tabla N° 27:
Matriz FODA

<p>F. EXTERNOS</p> <p>F. INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones de instituciones en temas relacionados al área. 2. Oportunidad de mostrar conocimientos. 3. Uso de correo electrónico. 4. Financiamiento por parte del estado. 	<p>AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción de los usuarios. 2. Leyes que entorpecen la gestión. 3. Conflicto de intereses que amenazan la gestión. 4. Reducción de presupuesto por inútil gestión. 5. Desconfianza de los proveedores por demora de pago. 6. Desarrollo tecnológico.
<p>FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerentes informan las funciones del puesto y temas relacionados. 2. Gerentes dirigen y coordinan con sus colaboradores las tareas a realizar. 3. Buenas relaciones interpersonales con trabajadores del mismo nivel. 4. Rápida y fácil comunicación entre trabajadores del mismo nivel. 5. Comunicación efectiva y acertada. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones que ayuden a mantener buenas relaciones mediante una comunicación efectiva. (F3-O1) 2. Otorgar incentivo a los trabajadores. (F3-O2) 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un sistema de gestión interno para mejorar la comunicación, donde se podrán coordinar algunos temas entre trabajadores del mismo nivel jerárquico. (F4-A6)
<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de evaluación frecuente a los empleados del área. 2. Empleados no informan sobre políticas de la empresa y el logro de objetivos. 3. Poca confianza entre compañeros de trabajo. 4. Poca oportunidad de expresar ideas y opiniones para la toma de decisiones. 5. No existen trabajadores multifuncionales en el área. 6. No utilizan el correo electrónico con frecuencia. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminación de las barreras de comunicación mediante el uso del correo electrónico. (D7-O3) 2. Semana del liderazgo. (D4-O2) 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar paneles, donde los empleados participen aportando ideas innovadoras para mejorar la gestión y el presupuesto. (D5-A4) 2. Manual informativo. (D2-A4)

Fuente: Elaboración propia del autor

Desarrollo de actividades

Capacitaciones que ayuden a mantener buenas relaciones mediante una comunicación efectiva.

Tabla N° 28:
Capacitaciones para el personal.

SESIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	MATERIALES	FECHA	PRESUPUESTO
Sesión I Trabajo en equipo (1 hora)	Concienciar a los participantes hacia la integración en los grupos, así como las habilidades básicas para saber relacionarse con el equipo para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo involucrar a tus trabajadores para tomar decisiones? - Importancia de la comunicación en el trabajo en equipo. - Dinámicas de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Diapositivas - Lapiceros. - Cuadernos. 	Abril (6, 20) Julio (13, 27)	S/ 700.00 La inversión será sin retorno
Sesión II Comunicación efectiva en la empresa (1 hora)	Mejorar la comunicación entre compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de comunicación organizacional. - Canales de comunicación en la empresa. - Dinámica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Diapositivas - Lapiceros. - Cuadernos. 	Setiembre (7,14) Octubre (5, 12)	
Sesión III La comunicación organizacional y las relaciones interpersonales (1 hora 30 min)	Comprender la importancia de la relación que existe entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones interpersonales. - Relaciones interpersonales en el trabajo. - Dinámica “Ideas para tener mejor relación con los compañeros en el trabajo”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Diapositivas - Lapiceros. - Cuadernos. 	Noviembre (2,9) Diciembre (7,14)	

Fuente: Elaboración propia del autor

Realizar paneles, donde los empleados participen aportando ideas innovadoras para mejorar la comunicación

Tabla N° 29:

Realización de paneles

SESIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	MATERIALES /RR.HH	FECHA	PRESUPUESTO
<p align="center">Panel</p> <p align="center">Propuesta de ideas innovadoras para mejorar la comunicación en el área (1 hora)</p>	Participación del trabajador proponiendo nuevas formas de trabajo para mejorar la gestión para incrementar el presupuesto.	- Ideas innovadoras para mejorar la gestión mediante la comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Diapositivas - Carnet de identificación para los participantes (solo 8 concursantes) - Una persona que dirija el panel 	3 de mayo	<p align="center">S/ 800.00</p> <p align="center">La inversión será sin retorno</p>
<p align="center">Premiación a la mejor idea innovadora (1 hora)</p>	Incentivar al personal a tener nuevas propuestas de mejora en la organización.	Incentivo al trabajador con la mejor propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Diapositivas - Carnet de identificación para los participantes. - 3 jurados 	4 de mayo	

Fuente: Elaboración propia del autor

a. Eliminación de las barreras de comunicación mediante el uso del correo electrónico.

Esta herramienta de comunicación interna, ayudará a que los trabajadores envíen alguna información relevante, pero se sugiere que la información que sea corta, dinámica e importante. Para ellos se debería crear correos corporativos y que estos solo se utilicen netamente para tema de trabajo. Por lo tanto esta herramienta de gestión es muy apropiada porque:

- Es económica
- Ahorra tiempo e inmediatez de la respuesta.
- Envío de material didáctico para informarse de algún tema en específico.
- Envío de información requerida de algún área.
- Ya no es necesario enviar por el conducto regular.

Desarrollar un sistema de gestión interno para mejorar la comunicación, donde se podrán coordinar algunos temas entre trabajadores del mismo nivel jerárquico.

Para el diseño del sistema debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

Documentación a analizar

- a. Estrategia empresarial
- b. Misión, visión empresarial.
- c. Valores compartidos.

Pasos organizativos

- a. Fijar el especialista o al grupo que estará a cargo del proceso del diseño, para esto se necesita el apoyo del personal que labore en el área, que previo a la implantación de la estrategia debe estar capacitado e informado acerca de los temas anteriores y conocer la problemática de la empresa, también se requiere de una asesoría externa.
- b. Formar la comisión que responderá por el funcionamiento del sistema y todo lo que tenga relación a este.
- c. Capacitar a los gerentes y especialistas vinculados con la actividad.

Metodología

- a. Realizar un diagnóstico para conocer el grado y características de comunicación en la gerencia.
- b. Según los resultados del diagnóstico, se diseñara el sistema de comunicación organizacional, que se expresara en el Manual de Gestión de comunicación organizacional.
- c. Evaluar periódicamente los resultados de las acciones contenidas en el Manual, mediante la aplicación en la gerencia.

Tabla N° 30:
Guía metodológica

FASES	OBJETIVO	TIEMPO EN MESES	MATERIALES /RR.HH	PRESUPUESTO	INVERSIÓN
Documentación a analizar	Mejorar la comunicación organizacional en los trabajadores de la gerencia.	2 MESES	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor externo. - Personal interno. - Documentación. - Computadoras - Impresiones 	S/ 1500.00	Sin retorno
Pasos organizativos		3 MESES			
Metodología		4 MESES			
Diseño y ejecución del manual		3 MESES			

Fuente: Elaboración propia del autor

Estructura del manual de gestión de comunicación (Propuesta)

Presentación

Índice

1. Introducción

Reseña, misión, visión, objetivos, organigrama y otros datos de interés general de la empresa donde se aplicará el Manual.

2. Objetivos y campo de aplicación

Finalidad del Manual que se presenta y alcance dentro de la estructura empresarial.

3. Términos y Definiciones

Referencia a términos y definiciones, esenciales para la comprensión del Manual.

4. Responsabilidades: Designación del (o los) responsable de la aprobación del Manual y sus modificaciones, así como del apoyo y asignación de los recursos necesarios para su ejecución; quiénes deben implementarlo y las funciones específicas del especialista en comunicación.

5. Políticas y objetivos de comunicación.

6. Caracterización del público objetivo

Público Interno: sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales.

7. Flujos de Comunicación: Flujos de comunicación: Describir que flujos de comunicación se utilizan en la entidad: Lateral, diagonal, hacia abajo o hacia arriba.

8. Propuesta de solución.

9. Conclusiones y recomendaciones

Diseñar un sistema de comunicación supone enfrentar una serie de dificultades, que en este caso tampoco son ajenas, solo que se les denominan barreras.

La Semana del liderazgo

Un trabajador por semana tomará la iniciativa y dirigirá la reunión para acordar alguna actividad con el fin de mantener una comunicación efectiva con todo el personal de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, aquí ellos propondrán algunos temas en relación de lo que quisieran conseguir en la Gerencia mencionada para mejorar las gestiones administrativas y tener buenos resultados a futuro. Esto solo se realizará una vez por semana. Estas actividades serán monitoreadas por el gerente de área para ver el estado que se encuentra cada propuesta que haya sido aprobadas, si se ven o no los resultados y dar soluciones rápidas a cada una.

Otorgar incentivo a los trabajadores.

Reconocer el trabajo de los trabajadores ayudará a mantener una mejor comunicación entre todos los trabajadores de la Gerencia, permitirá que todos quieran ser motivados e incentivados por parte del Gerente; además esto permitirá que haya confianza entre todos sin importar la jerarquía y no exista barreras para comunicarse y mantengan armonía. El incentivo podría darse de la siguiente forma:

- Se les dará un día adicional de descanso.
- Se le proporcionará una bonificación al empleado que tenga el mejor rendimiento del mes.
- Se reconocerá cada mes al mejor empleado.
- Reconocimiento verbal.

Mural informativo

Implementar un mural donde todos los trabajadores deben ser partícipes, agendar los puntos importantes de trabajo para que no haya ningún tipo de confusión o quede algún tema pendiente.



Resultados esperados

En el caso de la inversión sin retorno se refiere al monetario, sin embargo si habrá un retorno de manera cualitativa, esto quiere decir, que las actividades ayudará a que los trabajadores tomen conciencia a través de autoevaluaciones de cómo se encuentra la comunicación en el área de trabajo. Además, permitirá que los trabajadores sean más participativos y tener confianza para trabajar de manera activa y motivada, el cual será reflejado tanto interna y externamente, mejorando la atención a los usuarios.

VIII. Discusión

La comunicación organizacional es una herramienta importante que permite identificarnos con la empresa, sin embargo no siempre es así. Balarezo (2014), en uno de sus resultados de la encuesta, los trabajadores de la institución consideran que la comunicación interna de la empresa muy pocas veces genera una identificación institucional, es por eso que lograron implementar estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa, desarrollando un modelo operativo. Los resultados de la investigación nos dice que, los colaboradores no se sienten identificados por falta de conocimiento de los objetivos del área.

Expresar las ideas nuevas en una empresa permite sentirte identificado con ella, de esa manera ayudará a mejorar efectivamente la comunicación en la empresa, realizando procesos innovadores. Dar oportunidad de expresar ideas es tener una comunicación efectiva, una característica principal de esta. Sin embargo, según los resultados obtenidos respecto a este punto nos señala que, los gerentes no dan oportunidad a sus colaboradores de expresar sus ideas, sin tener en cuenta que esto permitirá incrementar los flujos de comunicación en la empresa. Vargas (2015), propone reuniones entre trabajadores y gerentes de la empresa para evaluar los factores que les motiva, en donde también se consultará la disponibilidad de tiempo de cada trabajador para realizar talles y charlas, donde tendrán la oportunidad de expresar sus ideas.

IX. Conclusiones

La comunicación organizacional es un punto importante que hoy en día las empresas están dejando de lado, este tema permite mejorar los procesos de gestión en organizaciones de todo tipo, entonces podemos decir que la comunicación organizacional entre la Gerencia de Planificación y presupuesto y las otras áreas administrativas es rápida y no se necesita pasar por el conducto regular que los usuarios. Sin embargo los colaboradores no informan de los trabajos que realizan a diario y los gerentes no dejan claro cuáles son los objetivos que deben cumplir.

El estado actual de comunicación organizacional en la Gerencia de Planificación y presupuesto es inaccesible en algunos puntos, pero en otros si se ha logrado mantener comunicación correcta, en el caso de la comunicación hacia abajo, los gerentes informan claramente las funciones del puesto y cuáles son sus límites, lo que permite tener confianza en el colaborador, pero por otro lado, los gerentes no manifiestan los objetivos a sus miembros, lo que da a entender que los miembros no tienen claro a donde quieren llegar o hacia donde están dirigiéndose. En la comunicación hacia arriba, los empleados si informan temas del puesto pero no comunican el logro de sus objetivos. Por otro lado, en la comunicación lateral existe una buena comunicación entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, pero no hay equipos multifuncionales. Y por último en la comunicación diagonal, la comunicación directa entre Gerente-empleado y viceversa es buena, y en tanto; los trabajadores no acostumbran a utilizar el correo electrónico.

Las características de la estrategia de comunicación organizacional es sencillo de comprender, donde proporcionará herramientas de gestión, el cual hará que alcance el objetivo que se quiere lograr. Esta estrategia serán una guía para mantener una comunicación en la empresa de manera óptima; y aplicándolas de manera correcta ayudará a mantener las relaciones interpersonales y la mejora continua.

X. Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia de Planificación y Presupuesto a seguir indagando acerca de la importancia de la comunicación organizacional entre todas las áreas, manteniendo así relaciones interpersonales duraderas. Realizar charlas y capacitaciones para ver nuevas formas eficaces de comunicación en la empresa.

Para mantener la comunicación organizacional en un estado perfecto, se debe aplicar la estrategia de comunicación organizacional propuesta en este proyecto de investigación; las cuales ayudarán a mantener una mejor comunicación interna y a su vez externa.

Implementar políticas de comunicación organizacional en la Gerencia de Planificación y Presupuesto, donde los trabajadores puedan guiarse y regirse internamente en las decisiones que puedan tomar cada colaborador, y así comprender la importancia de comunicar.

XI. Referencias bibliográficas

- Aguilera, J. (2017). *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-comunicacion-organizacional-entidades-gobierno-colombia/>.
- Andina. (2017). *andina.com*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-municipio-chiclayo-simplificara-tramites-para-formalizar-pymes-esta-ciudad-163601.aspx>.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna: Proceso, disciplina y tecnica*. España. Netbiblo.
- Anon. (2011). Recuperado de: <https://issuu.com/hmorenop/docs/anon---relaciones-interpersonales-y-autoestima>.
- Behat, D. (2008). *Introducciòn a la Metodología de la investigaciòn*. Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigaciòn, Tercera Ediciòn*. Colombia. Pearson educaciòn.
- Brandolini, A. & González, M. (2009). *Comunicaciòn Interna*. Buenos Aires. La Crujía.
- Campos y Covarrubias, G. y Lule N. (2012). *La observaciòn, un método para el estudio de la realidad*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>.
- Carrasco, R. (2011). *Relaciones Interpersonales y Liderazgo*. Recuperado de: https://issuu.com/cbdocencia/docs/relaciones_interpersonales_y_lidera.
- Chiavenato, E. (1999). *Administraciòn de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- De Castro, A. (2014). *Comunicaciòn organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Esteban. (2008). *La comunicaciòn externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado*. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf.
- Estrada, W. (2007). *Servicio y atenciòn al cliente*. Recuerado de: <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia emocional*. Mexico: Kairòs.
- Gordon, W. (2005). *Presupuesto, Planificaciòn y control*. Mexico: Person Educaciòn.

- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional, Primera edición*. Mexico: Red tercer milenio.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas.
- Itzel, A. (2017). Recuperado de http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL
- Julca, D. (2014). *Influencia de la comunicación organizacional de flujo cruzado en las relaciones laborales individuales de los colaboradores de Nexus Technology S.A.C. 2014*. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3856/JULCA%20JULCA%20DEYSI%20ROSA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ecoe.
- Lizcano, F. (2012). *Ciudadano*. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682012000200014.
- López, L. (2015). *Comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2014*. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2c%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional, Basado En Procesos*. Mexico: Cengage Learning.
- Manene, L. (2010). *La eficiencia y eficacia*. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>.
- Mapcal, (1998). *Gestión Eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Diaz de Santos.
- MINSA. (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito año 2016*. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?14>
- Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque – 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipan.
- Mitzberg, Q, y Voyer. (1997). Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf.

- Montoya, R. y Ulloa, K. (2012). *Comunicacion en el escenario empresarial*. Bogota.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Trillas.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Pichón, E. (2017). *Conceptos de la comunicación*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-La-Comunicacion-Diferentes-Autores>.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes.
- Real Academia Española. (2010). *Definición de usuario*. Recuperado de: <http://definicion.de/usuario/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2005). *Administracion*. Mexico: Person Educacion.
- Rodriguez, M. y Vargas, D. (2013). *Diseño nio experimental y transección*. Recuperado de: https://issuu.com/divargase/docs/dise_o_no_experimental_transeccion.
- Ruiz, L. (2012). *Importancia de la integración del personal*. Recuperado de: <https://empleospetroleros.org/2012/09/23/importancia-de-la-integracion-del-personal/>
- Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros, (2015). *Manual de mejora de la atención*. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/Manual-de-Mejora-de-la-Atencion.pdf>.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2014). *Objetos de aprendizaje*. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822205_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%205/ADA_5.2.pdf.
- Tello, M. (2015). *Estado de la comunicación empresarial en el Perú*. Recuperado de: <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/39/ESTADO-DE-LA-COMUNICACION-EMPRESARIAL-EN-EL-PERU-Edicion-39.pdf>.
- Tschohl, J. (2011). *Servicio al cliente, 8ª edición*. Estados Unidos de América.
- Universidad Rafael Landívar. (2014). *Plan Estratégico de Comunicación Interna Para Una Institución Descentralizada del Gobierno*. Asuncion Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Vargas, M. (2015). *La influencia de comunicación interna en el fortalecimiento organizacional de la empresa ichi Perú sur sac en el año 2015- primer semestre*. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2171/CCvaagmh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

XII. Anexos

Anexo N° 1

Cuestionario

Cuestionario acerca de la Comunicación Organizacional para la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, ciudad de Ferreñafe, Región Lambayeque

Por favor, rellene los siguientes datos:

Edad: _____ / Género: _____ / Ocupación _____

Instrucciones: Las siguientes preguntas están relacionadas a diferentes aspectos al grado de satisfacción que siente usted respecto a la Comunicación Organizacional. Teniendo en cuenta que la información proporcionada se empleará para fines de investigación, se le pide leer detenidamente antes de contestar, posteriormente marque con una X en el recuadro inferior su más sincera respuesta.

	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
HACIA ABAJO						
1	Los gerentes informan claramente las funciones del puesto y los límites de responsabilidades					
2	Los gerentes manifiestan sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
3	Los Gerentes dirigen y coordinan con sus empleados las tareas a realizar					
4	Los gerentes evalúan a los empleados de manera frecuente					
5	Los gerentes asignan objetivos a sus empleados para el crecimiento de la organización					
6	Los gerentes proporcionan a los empleados las descripciones del trabajo					
7	Los gerentes informan sobre políticas y procedimientos organizacionales					
HACIA ARRIBA						
8	Los empleados informan a los gerentes acerca de temas relacionados con el puesto de trabajo					

9	Los empleados facilitan información sobre el logro de los objetivos del puesto de trabajo					
10	Los empleados dan a conocer a los gerentes como se sienten con sus empleos, sus colegas y la organización en general					
11	Existen oportunidades para los empleados en dar a conocer sus ideas sobre cómo mejorar las cosas en la organización					
12	Puedo compartir de manera libre las mejores prácticas de conocimientos hacia el gerente					
13	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias					
COMUNICACIÓN LATERAL						
14	Existe comunicación entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales					
15	La comunicación entre el mismo nivel es rápida					
16	Es más fácil la coordinación entre los empleados del mismo nivel					
17	El área cuenta con equipos multifuncionales					
18	Los empleados mantienen informados a los gerentes acerca de la toma de decisiones o acciones que realizan por mérito propio en el trabajo					
COMUNICACIÓN DIAGONAL						
19	Se comunican de manera directa entre Gerente-empleado o viceversa					
20	La comunicación que se da logra eficiencia y velocidad dentro de la organización					
21	El uso de correo electrónico facilita la comunicación entre las áreas y niveles organizacionales					
22	Utilizan el correo electrónico de manera frecuente para informar algo					
23	Me parece que el uso del correo electrónico es más efectivo para comunicarse					

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2

Matriz de consistencia de la investigación científica

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE, 2017					
FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Qué características presenta las Estrategia de comunicación organizacional para la Gerencia de Planificación y presupuesto de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, Región Lambayeque?	Objetivo general Proponer estrategia de comunicación organizacional para mejorar atención en la Gerencia de Planificación y Presupuesto en Municipalidad distrital de Ferreñafe.	Estrategia de Comunicación organizacional	Hacia abajo	<ul style="list-style-type: none"> • Informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados 	Cuestionario
				<ul style="list-style-type: none"> • Asignación objetivos a los empleados 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del trabajo 	
			Hacia arriba	<ul style="list-style-type: none"> • Información de políticas y procedimientos organizacionales • Dependencia de los empleados 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Informan logros de objetivos 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Informan estado anímico 	

	Objetivos específicos OE.1. Identificar la comunicación organizacional en área de la Gerencia de Planificación y Presupuesto. OE.2. Analizar el estado actual de la atención de la Gerencia de Planificación y Presupuesto. OE.3. Determinar las características del plan de estrategia de comunicación organizacional para en la Gerencia de Planificación y Presupuesto.			<ul style="list-style-type: none"> • Ideas de mejora 	
			Comunicación lateral	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en el mismo nivel organizacional 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo y Facilita la coordinación 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Equipos multifunciones 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los gerentes de las decisiones o acciones 	
			Comunicación diagonal	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación benéfica 	
				<ul style="list-style-type: none"> • Uso de correo electrónico 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3:

Validación de instrumentos

Anexo

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Carlos González
1.2 Profesión : Estadística
1.3 Grados académico : Magister en Ciencias
1.4 Título Profesional : Licenciado en Estadística
1.5 Institución donde trabaja : Universidad de Lambayeque
1.6 Cargo que desempeña : profesor
1.7 Teléfono :
1.8 Correo Electrónico :
1.9 Nombre del Investigador : Quintana Tantalean Rosa Ysabel

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

4. CONCLUSIONES:

El instrumento es VÁLIDO

Chiclayo, 18/06/2022

Mag.

Anexo

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Monica Esther Panta Merino
- 1.2 Profesión : Administración de Empresas
- 1.3 Grados académico : Magister en Gerencia Empresarial
- 1.4 Título Profesional : Licenciado en Administración
- 1.5 Institución donde trabaja : Universidad de Lambayeque
- 1.6 Cargo que desempeña : Docente
- 1.7 Teléfono : 943892318
- 1.8 Correo Electrónico : mpanta@udl.edu.pe
- 1.9 Nombre del Investigador : Quintana Tantalean Rosa Ysabel

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			


2.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

4. CONCLUSIONES:

Instrumento es Valido

Chiclayo, 19- octubre 2017


Mag. Mónica Esther Pantoja Merino

Anexo

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

1.1 Nombre y Apellido: *Marios Potrayor Cottazo*
 1.2 Profesión: *Lic. en Administración de Empresas*
 1.3 Grados académico: *Magister en Educación*
 1.4 Título Profesional: *Licenciado en Administración de Empresas*
 1.5 Institución donde trabaja: *Universidad de Lambayeque*
 1.6 Cargo que desempeña: *Docente*
 1.7 Teléfono: *074-456180*
 1.8 Correo Electrónico: *mpotrayor@unl.edu.pe*
 1.9 Nombre del Investigador: *Quintana Tantalean Rosa Ysabel*

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

2.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Cuestionario para medir grado de satisfacción	X			

4. CONCLUSIONES: Ninguna

El Instrumento es válido

Chiclayo, 19 de octubre 2017

Mag. 1